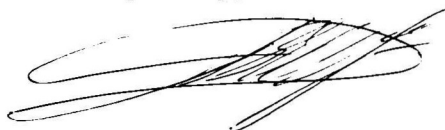


0- 793622

На правах рукописи



ЕЛЬЧАНИНОВ ДМИТРИЙ ВЛАДИМИРОВИЧ

**РАЗВИТИЕ МЕХАНИЗМОВ
АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ
НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ:
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА**

Специальность 08.00.05 - Экономика и управление
народным хозяйством:
теория управления
экономическими системами

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
доктора экономических наук

Самара 2008



22 11 52/01-1226 08

Работа выполнена в Самарском государственном экономическом университете

Научный консультант - доктор экономических наук, профессор
Жабин Александр Петрович

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Макаренко Олег Георгиевич

доктор экономических наук, профессор
Удалов Федор Егорович

доктор экономических наук, профессор
Яшин Николай Сергеевич

Ведущая организация - Государственный университет
управления, г. Москва

Защита состоится 25 декабря 2008 г. в 10-00 час. на заседании
диссертационного совета Д 212.214.03 при Самарском государственном
экономическом университете по адресу: ул. Советской Армии, д. 141,
ауд. 325, г. Самара, 443090

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Самарского
государственного экономического университета.

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КФУ

Автореферат разослан 21 ноября 2008 г.



0000802313

Ученый секретарь
диссертационного совета



Волкова Е.В.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. В современной экономике значительно возросла важность экономической устойчивости субъектов хозяйствования, их конкурентоспособность. Повысились требования и к эффективности контроля за результатами хозяйственной деятельности. Отсутствие эффективной системы контроля как в общегосударственном масштабе, так и на уровне предприятия стало существенной проблемой. Укрепление рыночных отношений, с одной стороны, способствует повышению эффективности производства, а с другой - увеличивает риск возникновения кризисных ситуаций на любом этапе жизненного цикла предприятия. Отрицательные последствия либерализации ценовой политики и понижение конкурентоспособности предприятий, возникшее на начальном этапе рыночных реформ, существенно обострили проблему неплатежеспособности и несостоятельности многих отечественных предприятий. Согласно официальной статистике, более трети отечественных предприятий имеют в настоящее время признаки несостоятельности. Опыт функционирования предприятий, сумевших занять лидирующее положение в отрасли, свидетельствует, что развитие кризисной ситуации, возникающей на макроуровне, может повлечь за собой не только угрозы, но и являться стимулирующим рычагом для начала осуществления процессов увеличения эффективности хозяйствования. Однако и сохранение завоеванного лидерства или прочных рыночных позиций может оказаться в перспективе недостаточным: ни один товаропроизводитель, не может быть застрахован от спонтанного возникновения критических для него событий, к наступлению которых его менеджмент должен уметь адекватно подготовиться. В этой ситуации особую важность приобретает развитие антикризисного инструментария управления как со стороны государственных органов, так и на уровне предприятия. Таким образом, исследования, направленные на упреждение кризисных ситуаций и своевременную реализацию мер антикризисного управления, являются крайне актуальными. Развитие механизмов антикризисного управления, познание его сущностно-содержательных, информационно-методических и организационных основ, разработка эффективного и надежного инструментария диагностики кризисности в развитии хозяйствующих субъектов, обоснование технологии безболезненного перехода от выполнения чрезвычайных мер при наступлении критических событий к нормальному функционированию на основе стратегического плана - эффективный путь повышения устойчивости не только отдельных предприятий, но и экономики страны в целом.

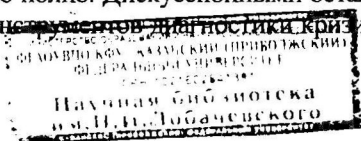


Степень научной разработанности проблемы. Среди зарубежных ученых, в научно-прикладных исследованиях которых ставились вопросы целесообразности разделения подвидов управления, специализирующегося на феномене кризиса, и аннотировались идеи относительно значения, философии, целей, задач антикризисного менеджмента следует отметить Н.Г. Becker, J.A. Clair, G. Haberland, R. Hoen, M. Jaenicke, H.W. Kopp, C.M. Pearson. Постановка вопросов относительно необходимости развития эффективных методологических подходов в антикризисном менеджменте содержится в работах отечественных ученых А.П. Градова, А.Г. Грязновой, Э.М. Короткова, В.П. Панагушина, Э.А. Уткина, А.Ю. Юданова и др.

Инструментальные основы антикризисного менеджмента, реализуемого на инновационных принципах, были заложены в работах В.А. Анташова, И.А. Бланка, Н.Г. Данилочкиной, В.Б. Ивашкевича, А.М. Карминского, Э.С. Минаева, С.А. Николаевой, Н.И. Оленева, А.Г. Примака, Б. Сулоева, В.Г. Уваровой, С.Г. Фалько. Важное значение имели переведенные на русский язык труды Р. Манна, Э. Майера, Х.Й. Фольмута, Д. Хана, А. Дайле, а также опубликованные результаты исследований F.J. Witt, L. Rieder, H.P. Reiners, K. Steinle, H. Bruch. Полезным для диссертанта при формировании диагностической системы показателей было выяснение точек зрения Т. Reichmann, W.H. Stachle, E. Grochla, E. Kosiol. Серьезный вклад в концепцию стратегического планирования внесли К. Brockhoff, L. Kaufmann, W. Kipsch, H. Maaßen, M.K. Welde, P. Wilenmann, углубившие теоретические основы ориентированной на планирование и контроль версии контроллинга; R. Buchner, M. Burghardt, V. Krustek, E. Zur, L. Lachnit, J.J. Moder, C.R. Phillips, E.W. Davis, F.J. Heeg, A. Schmidt творчески развивали ориентированную на координацию концепцию экономической диагностики.

При выявлении различных признаков реактивного антикризисного менеджмента и управления несостоятельным должником в работе обобщались результаты научно-теоретических и прикладных исследований таких ученых, как В.П. Астахов, С.Г. Беляев, Х. Бью, А. Глаголев, А. Демченко, А. Жабин, Г.П. Иванов, Г. Клейнер, А.П. Ковалев, А.Л. Колос, В.И. Кошкин, Н.А. Кричевский, Н. Кузнецова, В. Куликов, Н.В. Лободенко, А.Н. Люсов, А.В. Медников, Л.Т. Подьяблонская, А. Потапов, А.И. Пушкарь, А. Саморукова, А. Семенихин, А.М. Спичкий, Г.К. Таль, В. Шабунина, Г.М. Шахдинарова и др.

Однако такие проблемы, как формирование циклов развития различных экономических систем и их взаимосвязь с кризисными явлениями в экономике, развитие современных механизмов антикризисного управления, в настоящее время исследованы недостаточно полно. Дискуссионными остаются вопросы формирования нефинансовых инструментов диагностики кризисно-



сти в развитии экономических систем. Критическое осмысление существующего разброса мнений в российской и зарубежной литературе по исследуемым проблемам позволило автору определиться с собственной позицией на сущность и содержание, принципы и целевую ориентацию современных механизмов антикризисного управления.

Цель и задачи исследования. Цель диссертационной работы - опираясь на системную методологию и ситуационный подход к исследованию феномена кризиса промышленного предприятия, цикличность его развития в системе экономических циклов развития экономических систем более высокого уровня, разработать эффективные механизмы антикризисного управления применительно к отечественным промышленным предприятиям.

В соответствии с поставленной целью автором определены следующие научные и практические задачи:

- раскрыть экономическую сущность и природу кризисных явлений в различных экономических системах с целью сделать более доступными предвидение и целенаправленное воздействие на ход и последствия кризиса, учесть специфику проявления кризисности в зависимости от цикличности развития экономических систем и представить в формализованном виде детерминанты трансформации, слежение за которыми должно стать прерогативой антикризисного управления;
- систематизировать логико-теоретические подходы к типизации менеджмента, основывающегося на феномене кризиса, сформулировать цель, описать функции, классифицировать задачи антикризисного управления, выявить особенности его технологии и специальный инструментарий;
- предложить авторскую версию диагностической системы показателей и разработать методические приемы оценки кризисности в развитии промышленного предприятия, необходимого для предвидения приближающегося финансового неблагополучия;
- построить формализованную модель антикризисного управления промышленного предприятия, конкретизировав его понятие и выработав принципиальные подходы к структуризации, позволяющую рационализировать процесс формирования фундаментальных основ будущего успеха в условиях цикличности макро- и микродинамики и организационного развития;
- представить в систематизированном виде вопросы формирования и применения интегрированного набора инструментов антикризисного управления;
- выработать, опираясь на предложенные научно-методологические принципы основные механизмы развития системы антикризисного управления промышленным предприятием.

Объектом исследования выступают промышленные предприятия Российской Федерации.

Предметом исследования является система организационно-экономических отношений, возникающих на промышленных предприятиях в процессе антикризисного управления, и направления их совершенствования и развития.

Область исследования. Диссертационное исследование проведено в рамках разд. 1 "Теория управления экономическими системами" (п. 1.2 "Современные направления теоретико-методологических разработок в области управления", п. 1.9 "Долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные аспекты управления организацией, текущее управление") специальности 08.00.05 - "Теория управления экономическими системами".

Теоретические и методологические основы исследования. Проведенное исследование базируется на фундаментальных и прикладных работах зарубежных и отечественных ученых в данной области. Важное место в работе занимают концепции развития отечественной экономики, ориентированные на среднесрочную и долгосрочную перспективу с учетом сложившихся мирохозяйственных тенденций глобализации и интернационализации хозяйства.

Теоретические положения и выводы основываются на фактологическом материале, полученном в процессе проведения исследования, а также на анализе статистических данных, моделировании интеграционных и дезинтеграционных процессов.

Методология исследования основана на диалектическом методе, системном, процессном и стратегическом подходах к анализируемым объектам и процессам, на учете тенденций и закономерностей развития современной экономики.

Информационной основой исследования послужили нормативно-методические материалы Правительства Российской Федерации, постановления правительства Самарской области, статистические данные, публикации в периодической печати, материалы научных конференций, отчеты по результатам научных исследований, материалы специализированных сайтов в Интернете, первичная фактическая информация, собранная на предприятиях промышленности, объектах анализа.

Научная новизна исследования состоит в разработке комплекса научно обоснованных теоретических и практических положений и рекомендаций в области развития механизмов антикризисного управления промышленными предприятиями. Основные результаты, обладающие научной новизной, состоят в следующем:

- предложена авторская модель многоуровневого системного исследования кризиса промышленного предприятия, учитывающая специфические условия, фазы жизненного цикла, особенности и факторы, влияющие на процессы перехода предприятия из кризисной ситуации в состояние кризиса, при этом выявлены приоритетные направления антикризисного развития предприятия с выделением элементов и фаз данного процесса;

- на базе системного подхода сформулированы понятия объекта и предмета антикризисного управления предприятия как частного случая многомерной модели территориальной социально-экономической системы, в которой одним из решающих факторов поведения и выбора модели управления выступают фазы жизненного цикла; определены принципы антикризисного управления, учет которых будет способствовать повышению эффективности реализации стратегии антикризисного развития;

- разработана обобщенная модель антикризисного управления промышленными предприятиями, основанная на синергетических принципах и способах воздействия объекта и субъекта системы антикризисного управления, посредством развития механизмов экономической диагностики, нормативно-правового регулирования, реструктуризации, информационного обеспечения. При этом доказано, что эффективность антикризисного управления зависит от того, насколько составляющие выделенных механизмов взаимодействуют, ориентируясь на взаимодействие и взаимодополнение возможностей всех элементов системы;

- дана классификация видов и типов экономической диагностики применительно к системе антикризисного управления; определены базовые функционально-логические инструменты экономической диагностики кризисности промышленных предприятий с позиции развития стадий жизненного цикла предприятия и отрасли, включающие в себя подсистемы оценки внутреннего потенциала предприятия и потенциала его взаимодействия с внешней экономической средой, предложена соответствующая система финансово-экономических показателей;

- предложен современный механизм антикризисного управления. Разработанный автором механизм антикризисного управления отличается от подобных разработок, представленных в научной и специальной литературе, поскольку, во-первых, он учитывает изменения правового и нормативного поля, произошедшие за последние годы, во-вторых, в виде отдельного механизма диссертантом выделен блок информационного обеспечения. По мнению автора, специфика принятия решений в условиях развития кризиса, необходимости оперативного проведения мониторинга, ускорения смены экономических укладов, специфики изменения информационного пространства, характерных для экономики современного периода, требуют выделения зоны

информационной деятельности в качестве важнейшей компоненты в системе антикризисного управления. Разработанный механизм наиболее емко и информативно отражает последовательность изменений в системе управления (через взаимодействие механизмов диагностики, информационного обеспечения, нормативно-правового регулирования) характеризующих трансформацию экономических связей и потенциалов предприятия по стадиям жизненного цикла предприятия, начиная с фазы становления и заканчивая фазой ликвидации;

- разработана многоуровневая система формирования механизма информационно-аналитического обеспечения антикризисного управления промышленными предприятиями, в качестве базовых принципов которого выступают: ориентация информационно-аналитического обеспечения на предметную область антикризисного управления, предусматривающая сбор данных о предмете в согласованной, единой (несмотря на различные источники) и удобной для использования в управленческом анализе форме; интегрированность, предполагающая согласованное хранение данных в едином хранилище; неизменность данных после их внесения в информационное хранилище и доступность только в режиме чтения; поддержание хронологии и соответствующей структуризации за длительный период;

- предложен механизм развития нормативно-правового регулирования антикризисного управления, учитывающий специфику государственного регулирования процедур банкротства, необходимость дифференциации предприятий по признаку соответствия внешним признакам банкротства с соответствующим обоснованием критериев дифференциации, изменение системы арбитражного управления, направленное на повышение качества и эффективности управления неустойчивым предприятием через развитие механизма взаимодействия органов управления предприятием и арбитражным управлением;

- обоснована авторская позиция в формировании стратегии антикризисного развития предприятия, базирующаяся на выделении в качестве основной стратегической цели максимизации стоимости предприятия; определены критерий, факторы и возможности преодоления устойчивой тенденции к снижению стоимости предприятия; обозначена принципиальная схема разработки антикризисной стратегии предприятия, учитывающая особенности управления стоимостью. В работе сделан вывод, что антикризисная стратегия предполагает не столько анализ среды, выявление ключевых компетенций и конкурентных преимуществ предприятия, описание его бизнес-модели, сколько создание комплексной аналитической модели его функционирования в контексте динамических изменений внешней и внутренней среды в целях

выявления и развития потенциала, преодоления барьеров роста на основе управления стоимостью;

- предложена комплексная управленческая технология, представляющая собой процедуру разработки концепции, выбора стратегии, адаптации структурных параметров, планирования и реализации структурных преобразований в условиях антикризисного управления; обоснованы матричные подходы в формировании стратегий, являющиеся эффективным инструментом в формировании целостного представления о возможных организационных решениях в зависимости от состояния ряда ситуационных факторов: размера организации, изменения состояния внешней среды, инвестиционной активности, определения основной функциональной проблемы в зависимости от положения предприятия на кривой жизненного цикла предприятия;

- разработана функциональная модель системы антикризисного управления финансами предприятия, представляющая собой систему антикризисных мер, направленных на поддержание финансового равновесия предприятия в стратегическом периоде. Подход базируется на использовании модели устойчивого экономического роста предприятия, обеспеченного основными параметрами финансовой стратегии предприятия.

Теоретическая и практическая значимость работы заключается в ее направленности на решение крупной теоретической проблемы, чем вносится вклад в развитие теории и реальной практики современного менеджмента. Выполненное автором исследование позволяет, используя новую теоретическую платформу, построенную на инновационном подходе к решению проблемы воздействия на ход и развитие кризиса в организационной динамике, искать надежные пути обеспечения долговременного выживания и успешного развития промышленного предприятия. В диссертации дается теоретическое и практическое обоснование механизма стратегического антикризисного управления, а также концептуальные построения, затрагивающие возможности укрепления устойчивости развития предприятия для усиления противодействия ожидаемым кризисным тенденциям, доведенные до уровня методических разработок, пригодных для практического использования.

Отдельные положения диссертационной работы нашли адекватное отражение в разработанных автором курсах "Стратегическое планирование", "Антикризисное управление" и используются в процессе преподавания для подготовки студентов.

Апробация работы. Основные положения диссертационного исследования доложены на международных и всероссийских научно-практических конференциях, в числе которых:

- Всероссийская научно-практическая конференция "Проблемы и опыт антикризисного управления", Пенза, 2002 г.;

- IV Международная научно-практическая конференция "Проблемы развития предприятий: теория и практика", Самара, 2005 г.;
- IV Международная научно-практическая конференция "Актуальные проблемы реструктуризации российских предприятий", Пенза, 2006 г.;
- V Международная научно-практическая конференция "Проблемы развития предприятий: теория и практика", Самара, 2006 г.;
- V Международная научно-практическая конференция "Стабилизация экономического развития Российской Федерации", Пенза, 2006 г.;
- Международная научно-практическая конференция "Проблемы управления экономическим потенциалом предприятий промышленности", Москва, 2007 г.;
- VII Международная научно-практическая конференция "Проблемы развития предприятий: теория и практика", Самара, 2008 г.;
- V Международная научно-практическая конференция "Совершенствование управления научно-техническим прогрессом", Пенза, 2008 г.

Публикации. По теме диссертации автором опубликовано 22 работы общим авторским объемом 36,68 печ. л., в том числе в 4-х монографиях и 8 научных статьях, определенных ВАК РФ.

ОСНОВНЫЕ ИДЕИ И ВЫВОДЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Предложена авторская модель многоуровневого системного исследования кризиса промышленного предприятия, учитывающая специфические условия, фазы жизненного цикла, особенности и факторы, влияющие на процессы перехода предприятия из кризисной ситуации в состояние кризиса, при этом выявлены приоритетные направления антикризисного развития предприятия с выделением элементов и фаз данного процесса.

В современной научной и специальной литературе не существует общепризнанного представления о кризисах в развитии социально-экономической системы, а также об антикризисном управлении. В работе кризис определяется как форма проявления крайней степени обострения противоречий в системе, разрешение которых обуславливает исход, имеющий двойственную природу: при благоприятном исходе система получает возможность развиваться, совершенствуясь, а при неблагоприятном - переходит к функционированию в режиме катастрофы (саморазрушения). Какой из исходов будет иметь место, во многом зависит от постановки работы на предприятии по приданию управляемости процессу предотвращения и преодоления кризиса. Несмотря на увеличившуюся сложность и значимость проблемы выживания,

промышленные предприятия для достижения успеха должны расти, развиваться. С поддержкой этого процесса связана позитивная ролевая функция кризиса. Явление кризиса предприятия нельзя рассматривать как статическое, вдруг возникшее состояние. В цикле развития предприятия существует множество отклонений, которые могут привести к нежелательным отклонениям и поставить под угрозу его существование. Если неадекватность в развитии выявить, то можно своевременные принять меры по корректировке курса на устойчивое развитие. В работе обосновывается, что кризисы необходимы экономической системе, а потому целью антикризисной политики является не столько борьба с уже наступившим кризисом, сколько создание условий для того, чтобы возможные кризисы были мягче, проходили спокойнее, не вызывали большого риска. Автором проведено исследование, позволившее сформулировать признаки и проанализировать основные тенденции трансформации развития предприятия под воздействие кризисных факторов. В работе обосновывается система развития кризиса на предприятии, выделены зоны влияния факторов кризисного развития на трансформационные процессы промышленного предприятия (рис. 1).

Блок "вход - воздействие" - содержит семь основных групп элементов, означающих направленность и степень развития кризиса - причины, факторы, признаки, предпосылки, тенденции, симптомы, тревожные сигналы, обуславливающие кризисное состояние, которое в конечном итоге может перерасти в кризис. Причины, факторы и предпосылки в работе объединены в причинно-логический подблок, определяющий возможность развития кризисной ситуации, а признаки, тенденции, тревожные сигналы и симптомы объединены в симптоматический подблок. Предложенное деление позволяет более системно подойти к исследованию процессов развития кризисов на предприятии.

В соответствии с законами неполноты и необходимого разнообразия теоретических систем представленная система, безусловно, не учитывает всего множества взаимозависимых факторов развития кризиса на предприятии, но отражает структуру и основные тенденции ее изменения, т.е. является разнообразной, какой является сама система экономики. Каждый элемент в подблоке включает в себя несколько внутренних элементов, оставляющих самостоятельные подсистемы, оказывающие влияние на другие подсистемы и открытые к воздействию извне.

Между блоками могут существовать положительные, отрицательные и неопределенные взаимосвязи, установленные направлением и характером взаимодействия. Трансформационные процессы промышленного предприятия, определяющие специфические условия и возможности развития кризиса, обуславливаются синергетическим влиянием множества факторов эконо-

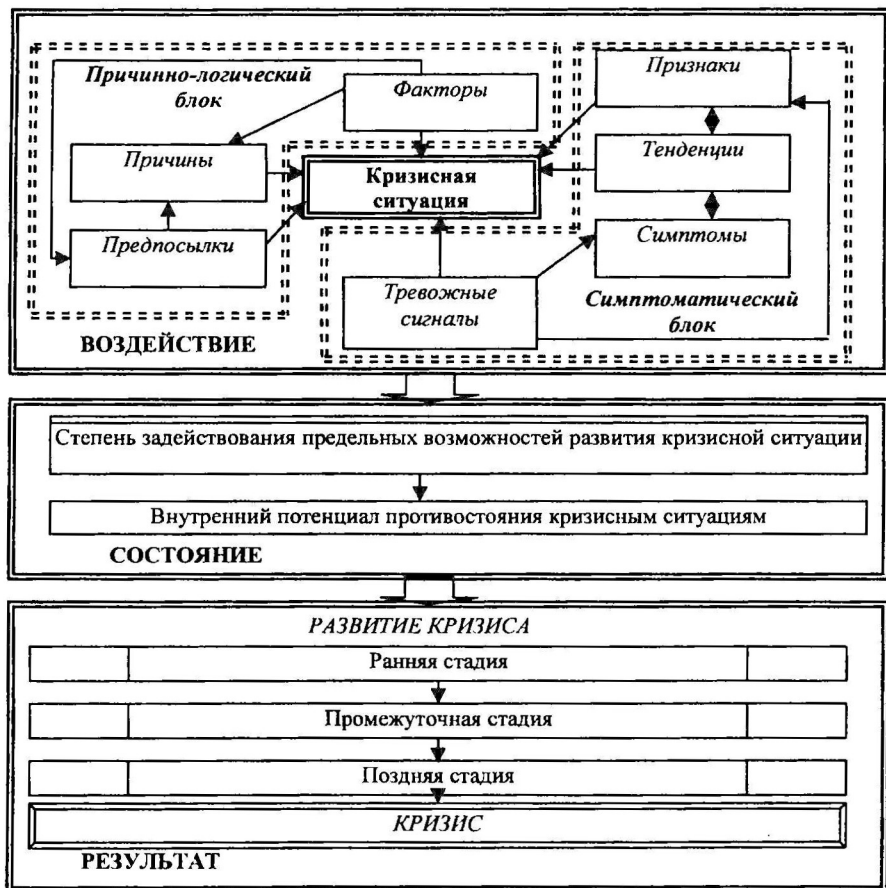


Рис. 1. Система формирования кризиса на промышленном предприятии

мического развития как макро-, так и микроуровня. В работе определены и раскрыты сущность и специфика выявленных трансформационных процессов, определен вектор их преломления на процессы хозяйствования отечественных промышленных предприятий. Автором подчеркивается, что кризисная ситуация является первичной по отношению к непосредственному кризису и она, в свою очередь, образует сущностное ядро элементов входа, и может быть определена как совокупность обстоятельств, знаменующих собой резкую активизацию в предпринимательской среде действия критических факторов, способных спровоцировать возникновение, а затем и прогресс, нарастание кризисного состояния предприятия. Таким образом, с кри-

зисной ситуацией связано возникновение угроз экономической стабильности и финансовому благополучию промышленного предприятия.

Развитие кризисной ситуации в системе промышленного предприятия в работе представлено в виде графической модели, соответствующей стадиям жизненного цикла предприятия.

В плоскости исследования (модели) были заложены основные функциональные и процессуальные изменения, обусловленные развитием предприятия, находящегося в предкризисной ситуации. В качестве базовых процессуальных изменений состояний субъекта в работе выделены стадии жизненного цикла предприятия: возникновение, старение, развитие, зрелость, спад и прекращение миссии предприятия. Автором обосновывается, что качество критических состояний на каждой стадии жизненного цикла предприятия может быть разнообразным вследствие объективных законов развития любой экономической системы. В связи с этим производить оценку кризисного состояния предприятия целесообразно в границах, соответствующих диапазонов каждого или выборочного этапа жизненного цикла предприятия. К функциональным факторам изменений следует отнести два важнейших компонента: значение (условное) нулевой рентабельности и значения объемов продаж, соответствующих этапам жизненного цикла предприятия. В работе сделан вывод, что практически на всех этапах жизненного цикла предприятия можно наблюдать периодически повторяющееся пересечение нулевой рентабельности и ломаной кривой изменения объема продаж, а точки пересечения кривой нулевой рентабельности и кривой объема продаж представляют собой сферу, характеризующуюся как зона кризисных состояний развития предприятия. Предложенная модель позволяет учитывать динамику изменения состояний предприятий и выявлять диапазон кризисных состояний, давать оценку базовых характеристик этого свойства и более обоснованно подходить к формированию информации, необходимой для принятий решений на стратегическом уровне, а также может служить основой исследования динамики развития кризиса на предприятии для обоснования возможных вариантов выхода из кризиса с учетом их позиции оценки стадии развития жизненного цикла предприятия.

2. На базе системного подхода сформулированы понятия объекта и предмета антикризисного управления предприятия как частного случая многомерной модели территориальной социально-экономической системы, в которой одним из решающих факторов поведения и выбора модели управления выступают фазы жизненного цикла; определены принципы антикризисного управления, учет которых будет способствовать повышению эффективности реализации стратегии антикризисного развития.

Важной проблемой антикризисного управления на современном этапе ее развития является неоднозначность трактовки ее предмета и объекта. Сложность данного вопроса состоит в том, что система антикризисного управления, по мнению большинства авторов, трактуется как совокупность форм и методов реализации антикризисных процедур применительно к конкретным предприятиям. По мнению автора, сужение антикризисного управления до микроуровня приводит к трактовке управления в целом как микроэкономической категории, что дает возможность предположить, что на уровне отрасли, государства существует не управление, в том числе и антикризисное, а регулирование. Автор не согласен с такой позицией, и в работе обосновывается, что система антикризисного управления является не только подсистемой отдельных хозяйствующих субъектов, но и значимой компонентой системой более высокого уровня (отрасль, регион, страна), влияние которых в рамках осуществления комплексного системного взаимодействия определяет вектор развития антикризисного менеджмента в целом. Таким образом, можно сделать вывод о том, что антикризисное управление изучает и отношения, возникающие на макроэкономическом уровне.

По мнению автора, предметом антикризисного управления является система отношений, возникающая по поводу экономического кризиса. Она исследует условия возникновения, специфику и формы проявления, этапы и динамику развития, периодичность появления и меры по ликвидации последствий экономических кризисов на различных уровнях хозяйствования. При этом объектом исследования могут являться не только малые экономические системы, как это принято в теории и на практике развития антикризисного управления, но и большие экономические системы. При этом в работе делается акцент на том, что при формировании антикризисных мер необходимо учитывать синергетику взаимодействия и взаимовлияния факторов и условий экономического развития объектов управления с учетом фазы жизненного цикла как малых, так и больших экономических систем. Функциональное поле антикризисного управления как системы представляет собой отображение его предметной области, включающей в себя элементы, возникающие на стыке взаимодействия систем управления разных уровней (работник, предприятие, муниципальное образование, область, регион, государство). Из этого следует, что антикризисное управление может быть представлено двумя целевыми функциями. Финансовая функция заключается в максимизации по истечении периода такого управления рыночной стоимости предприятия-банкрота, чего необходимо достигнуть в результате финансового оздоровления и эффективного инвестирования в новые для

предприятия сферы деятельности. Социальная функция состоит в сохранении предприятия как действующего и способного предоставлять применение местному труду и капиталу, а также привлекать инвестиции. В работе обоснованы базовые принципы формирования эффективного механизма антикризисного управления.

Первым и основным принципом антикризисного управления, по мнению автора, является единство целей управления на разных уровнях иерархии (Российская Федерация, субъект Федерации, предприятие). Это базовое условие устойчивости развития экономических систем любого уровня.

Вторым принципом антикризисного управления выступает принцип адекватности, суть которого заключается в том, что в процессе управления неплатежеспособностью предприятием управляющий и члены его команды должны принимать решения, адекватные реальной ситуации, стараясь по мере необходимости согласовывать их с основными кредиторами предприятия.

С квалификацией управляющих связан и третий принцип антикризисного управления - системный подход к решению поставленных задач. Данный принцип означает необходимость учета изменений, происходящих в системах, сопряженных с исследуемой, поскольку именно это будет способствовать устойчивости развития бизнеса в целом.

Четвертый принцип антикризисного управления - целенаправленность. Согласно указанному принципу антикризисное управление может быть эффективным только при соблюдении выполняемости задач, поставленных на всех уровнях управления.

Пятый принцип антикризисного управления - принцип оптимальности. Принимая управленческие решения, необходимо руководствоваться определенными критериями оптимальности. При этом каждое решение принимается таким образом, чтобы выбранный критерий оптимальности имел экстремальное значение при некоторых ограничительных условиях.

Шестой принцип - принцип оперативности реагирования. Именно оперативность включения механизмов реагирования на кризисные явления является важнейшим рычагом сохранения устойчивости функционирования предприятия.

Седьмой принцип - принцип максимизации реализации внутренних возможностей при выходе из кризисной ситуации. Практика подтверждает, что при эффективно работающем маркетинге на предприятии угроза банкротства может быть полностью нейтрализована внутренними механизмами антикризисного финансового управления в пределах финансовых возможностей предприятия.

Восьмой и ключевой принцип - единовекторность реализации экономических интересов участников хозяйственного механизма.

3. Разработана обобщенная модель антикризисного управления промышленными предприятиями, основанная на синергетических принципах и способах воздействия объекта и субъекта системы антикризисного управления, посредством развития механизмов экономической диагностики, нормативно-правового регулирования, реструктуризации, информационного обеспечения. При этом доказано, что эффективность антикризисного управления зависит от того, насколько составляющие выделенных механизмов взаимодействуют, ориентируясь на взаимодействие и взаимодополнение возможностей всех элементов системы.

В современных условиях развития экономики приходится констатировать, что парадигмальный методологический инструментарий управления уже не в полном объеме соответствует требованиям ускорения смены экономических укладов и законам развития экономики. Классическая (кибернетическая) парадигма управления базируется на принудительной координации всех субъектов предприятия с целью обеспечения его устойчивого развития. Важнейшим принципом кибернетического подхода является подразделение системы на два класса - объекты и субъекты управления. Приведение управляемой системы в желаемое состояние реализуется посредством жесткого директивного управления. В работе обосновывается, что современная стремительно развивающаяся экономическая среда диктует новые правила взаимодействия основных объектов системы управления. Роль субъекта управления в этих условиях становится качественно иной. Субъект управления, учитывая природу процессов в системе управления, будет не принуждать систему к переходу в новое состояние, а формировать благоприятные условия для того, чтобы она достигла будущего естественного состояния наиболее действенным образом. В результате, в системе, формально остающейся кибернетической (имеется субъект и объект управления), изменяется сама парадигма управления: принуждение заменяется формированием условий для эффективного развития системы в пространстве естественных состояний. Парадигма антикризисного управления, основанная на синергетических взаимосвязях и взаимодействии элементов, ее определяющих, представлена на рис. 2.

Современное антикризисное управление предусматривает синергетическую связь между объектом и субъектом управления через развитие синергетического взаимодействия элементов тех механизмов, которые его обеспечивают: механизм экономической диагностики, механизм

нормативно-правового регулирования, механизм реструктуризации, механизм информационного обеспечения антикризисного управления.

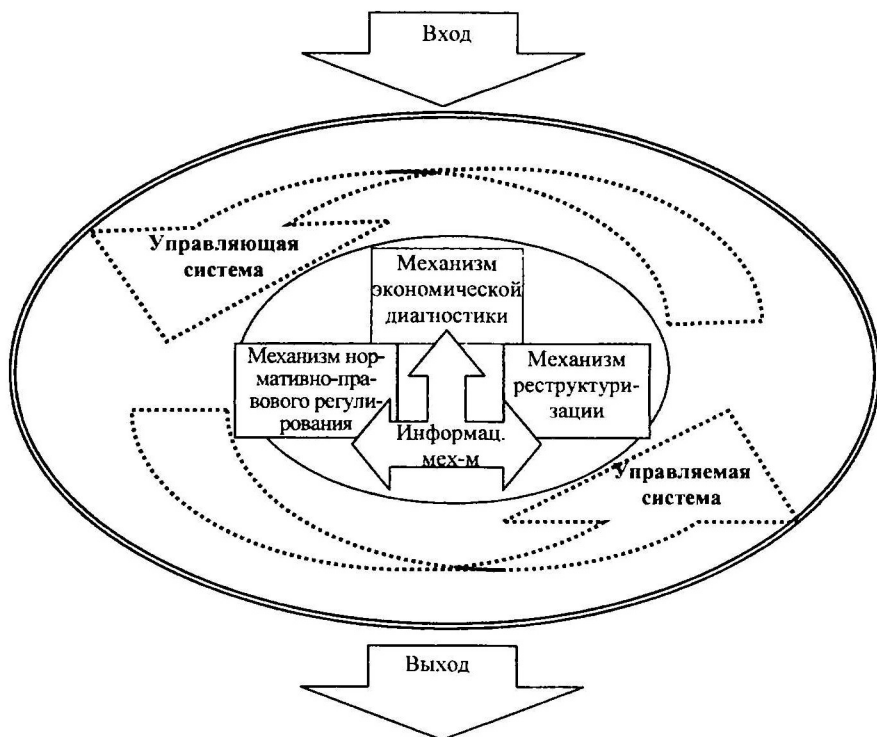


Рис. 2. Синергетическая модель системы антикризисного управления

В целом модель антикризисного управления является замкнутой системой, что означает тесную взаимосвязь всех секторов, образующих единый механизм антикризисного управления. Развитие системы экономической диагностики служит основой проведения любых мероприятий, направленных на обоснование стратегии повышения устойчивости предприятия и выхода из кризисного состояния. Развитие механизма нормативно-правового регулирования направлено на правовое обеспечение процессов антикризисного развития, что особенно важно в системе формирования комплексности решения поставленных задач. Механизм реструктуризации в современных условиях служит одним из наиболее эффективных элементов антикризисного управления и его развитие должно базироваться на прочном научном обосновании.

Не менее важным по значению в развитии механизма антикризисного управления является такой элемент, как информационное обеспечение, поскольку от качества информационного обмена, получения и использования информационной продукции (управленческих решений) зависит эффективность функционирования механизма антикризисного управления в целом. Основной характеристикой синергетической модели антикризисной системы управления является необратимость, выражающаяся в определенной направленности ее изменений. Действительно, поскольку предприятие как совокупность активностей не может быть замкнутым, его развитие направлено не только внутрь системы, но и за пределы системы, где предприятие сталкивается с другими совокупностями активностей, преодолевает их сопротивление и движется к повышению устойчивости функционирования. Необратимость или неповторимость процесса обозначает невозможность изменить направленность процессов саморазвития в каждый данный момент. Самоорганизация - это процесс развития системы, строящийся на соблюдении двух основных принципов: принципа отрицательной обратной связи, отображающий, как поддерживается спонтанно возникающий порядок при возникновении угроз развития, и принципа положительной обратной связи, согласно которому прогрессивные изменения в системе не подавляются, а копируются и усиливаются. Соблюдение компромисса между этими принципами осуществляется посредством изменений, ориентированных, в частности, на устранение угроз возникновения кризисных ситуаций или угроз развития кризиса и выходом системы на новый уровень устойчивого развития. Система способна действовать, не только снижая нежелательные отклонения, но и усиливая желаемые с помощью положительной обратной связи. Движения, в которых взаимодействие подсистем запускает положительную обратную связь, стремительно перемещают систему в новое состояние, не всегда благоприятное, но необходимое для ее устойчивого развития. Продолжается самоусиление системы до возникновения новых отрицательных связей, стабилизирующих систему, но приводящих к новому уровню беспорядка. Этим определяются цикличность в развитии систем и формирование жизненного цикла предприятия. В связи с чем в основу диагностики и формирования мероприятий, направленных на осуществление антикризисных мер в работе положен принцип учета стадий жизненного цикла в развитии экономических систем различного уровня.

4. Определены базовые функционально-логические инструменты экономической диагностики кризисности промышленных предприятий с позиции развития стадий жизненного цикла предприятия и отрасли, включающие в себя подсистемы оценки внутреннего потенциала пред-

приятия, потенциала взаимодействия предприятия с внешней экономической средой, предложена соответствующая система финансово-экономических показателей; определены факторы снижения степени социально-экономических и организационно-технических рисков функционирования промышленных предприятий.

Систематизируя подходы к определению диагностики как элемента выявления причин "болевых точек" предприятия, их предотвращения и профилактики, следует отметить, что в диагностике имеют место инструментальные признаки антикризисной технологии. Основное назначение диагностики в антикризисном управлении связано с выявлением особенностей институционально-нормативной среды предприятия и дополнением тем самым профилактики банкротства и разработкой мер по предупредительному оздоровлению. В работе дана классификация типов и видов диагностики в антикризисном управлении (рис. 3).

В диссертации сделан вывод, что диагностика в антикризисном управлении это, прежде всего, изучение основных показателей хозяйственной деятельности социально-экономической системы; комплексный анализ влияния внутренних и внешних факторов на финансово-экономическое и технико-технологическое развитие предприятия; экспертная оценка предложенных мероприятий и перспективных направлений финансового оздоровления, превентивной санации и достижения целей прогнозирования. Проведенное исследование применения традиционных подходов к оценке кризисности предприятия позволило сделать вывод, что в информационной базе экономического анализа отсутствует единообразие как в определении числа анализируемых факторов, так и в их трактовке. Одним из сложнейших вопросов экономической диагностики является то, что свойство исследуемой системы не является механической суммой свойств ее элементов. Выявление и изучение зависимостей между показателями, отображающими отдельные свойства изучаемого объекта, являются необходимыми условиями для формирования процесса анализа состояния хозяйствующего субъекта, дающего возможность определить свойство предприятия как целостности. Интегральный критерий сложной системы установить достаточно сложно. В работе предложена последовательность экономической диагностики, представленная в виде формализованного построения структуры процесса экономической диагностики, в котором отражены групповые технико-экономические показатели, характеризующие состояние бизнеса. Методика включает в себя следующие основные этапы. *Первый этап* - формулирование гипотезы исследования, определяющей его приоритетные цели, задачи и параметры оценки. *Второй этап* - технико-экономическая оценка деятельности предприятия, исходя из разработан-

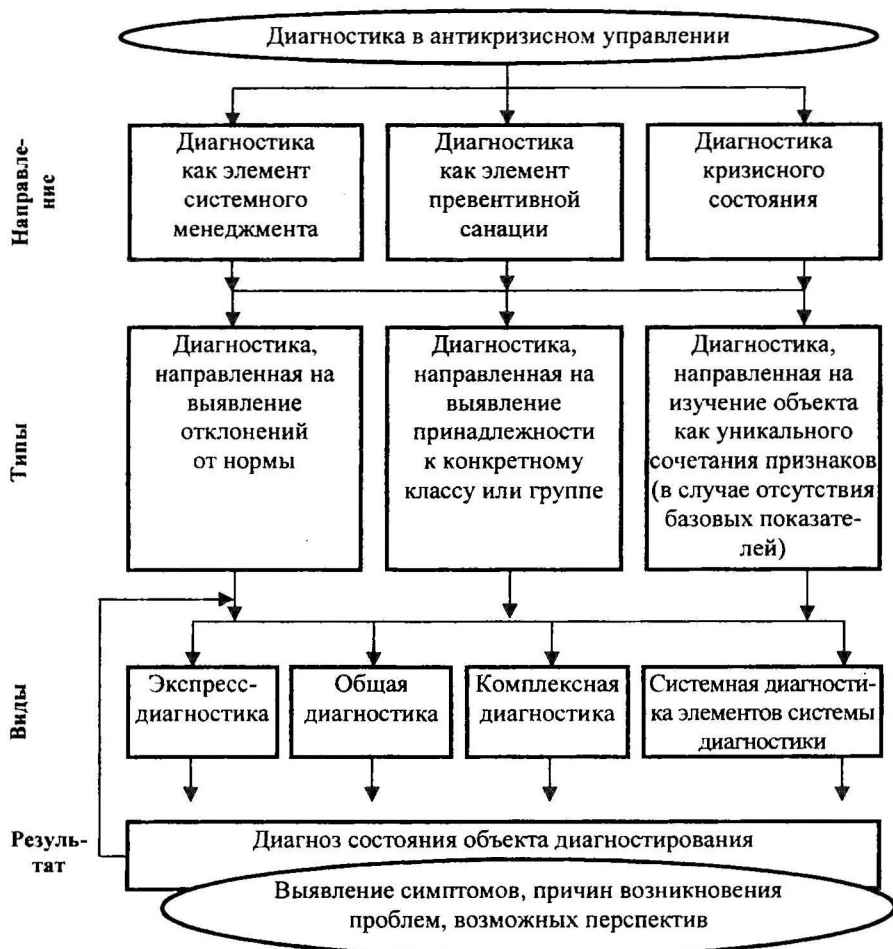


Рис. 3. Классификация типов и видов диагностики в антикризисном управлении

ной гипотезы. *Третий этап* - экономическое обоснование направлений антикризисного развития. *Четвертый этап* - выработка стратегических решений о перспективе хозяйственной деятельности с участием собственников, кредиторов, реальных и потенциальных инвесторов. *Пятый этап* - формирование бизнес-плана мероприятий по реализации принятых стратегических решений, предусматривающего разработку финансового плана, инвестиционных проектов, программ и т.п.

Проведение экономического анализа на каждом из выше перечисленных этапов имеет свои особенности, которые проявляются: в обосно-

вании системы приоритетных показателей, характеризующих финансово-экономическое состояние предприятия; в выявлении субъекта, осуществляющего подобный анализ; в процедуре информационного обеспечения руководства предприятия и внешних организаций и структур; в формировании системы программных аналитических продуктов и в затратах на их применение; в уровне сложности проведения экономического анализа как во временном аспекте, так и в аспекте организационной структуры.

По мнению автора, определяющим при проведении антикризисной диагностики является учет жизненного цикла предприятия. В данной связи разработка основных элементов диагностики должна базироваться применительно к фазам жизненного цикла предприятия, а систему приоритетных показателей по каждой фазе можно представить следующим образом. На фазе возникновения предприятия это показатели: прибыль, оборотный капитал, сумма активов (пассивов), оборачиваемость основных средств, оборачиваемость запасов, накладные расходы, расходы на оплату труда, расходы на обучение и профессиональную подготовку работников. На фазе развития предприятия целесообразно использовать показатели: прибыль, чистые активы, кредиторская и дебиторская задолженности, коэффициент оборачиваемости активов, коэффициенты оборачиваемости собственного, оборотного капитала и запасов, затраты на стимулирование сбыта, расходы по оплате труда, расходы на НИОКР. На фазе сбалансированного производства необходимо применять показатели финансовой устойчивости: прибыль, коэффициенты автономии, маневренности, финансирования, финансового рычага, покрытия текущих активов, инвестирования, это отношение собственного оборотного капитала к задолженности, фондоотдача, рентабельность активов по чистой прибыли, издержки на хранение готовой продукции, рентабельность инвестиций. На фазе адаптации и перестройки - затраты на маркетинговые исследования, пред- и послепродажное обслуживание клиентов, расходы на модернизацию оборудования и машин, издержки, связанные с простоем и браком, расходы на оплату труда, премии и надбавки, расходы на командировки. На фазе банкротства (конкурсного производства) предприятия центральными показателями становятся величина конкурсной массы и степень удовлетворения обязательств перед кредиторами.

5. Разработан современный механизм антикризисного управления предприятием.

Формирование механизма антикризисного управления основывается на научных подходах к выработке управленческих решений, а также на

методических и методологических разработках настоящего исследования. Механизм антикризисного управления является сложной системой, разворачивающейся в определенной экономико-правовой среде присущей конкретному предприятию. В соответствии с представленной выше обобщенной синергетической моделью антикризисного управления промышленным предприятием в исследовании автором разработана графическая модель механизма антикризисного управления, элементы которой раскрывались в отдельных разделах исследования. В качестве базовых элементов механизма антикризисного управления автором были выделены следующие составляющие: механизм экономической диагностики, механизм нормативно-правового регулирования, механизм вывода предприятия из кризиса, механизм информационного обеспечения. Вышеуказанные системы, дополненные блоком, характеризующим состояние предприятия, обуславливают организацию и последовательность реализации отдельных этапов антикризисного управления. В качестве механизма, элементы которого зависят прежде всего от состояния внешней среды, выступает нормативно-правовой механизм. Оставшиеся составляющие механизма антикризисного управления регулируются и находятся в управлении предприятия. Взаимосвязь и взаимодействие отдельных элементов компонентов формируют механизм антикризисного управления (рис. 4).

Разработанный автором механизм антикризисного управления отличается от подобных разработок, представленных в научной и специальной литературе, поскольку, во-первых, более полно учитывает изменения нормативно-правового пространства последних лет, во-вторых, в виде отдельного механизма выделен блок информационного обеспечения. По мнению автора, специфика принятия решений в условиях развития кризиса, необходимости оперативного проведения мониторинга, ускорения смены экономических укладов, специфики изменения информационного пространства, характерных для экономики современного периода, требуют выделения зоны информационной деятельности в качестве важнейшей компоненты в системе антикризисного управления. Разработанный механизм наиболее емко и информативно отражает последовательность изменений в системе управления (через взаимодействие механизмов диагностики, информационного обеспечения, нормативно-правового регулирования), характеризующих трансформацию экономических связей и потенциалов предприятия по стадиям жизненного цикла предприятия, начиная с фазы становления и заканчивая фазой ликвидации. Принципиальное отличие предложенного соискателем механизма антикризисного управления промышленным предприятием от существ-

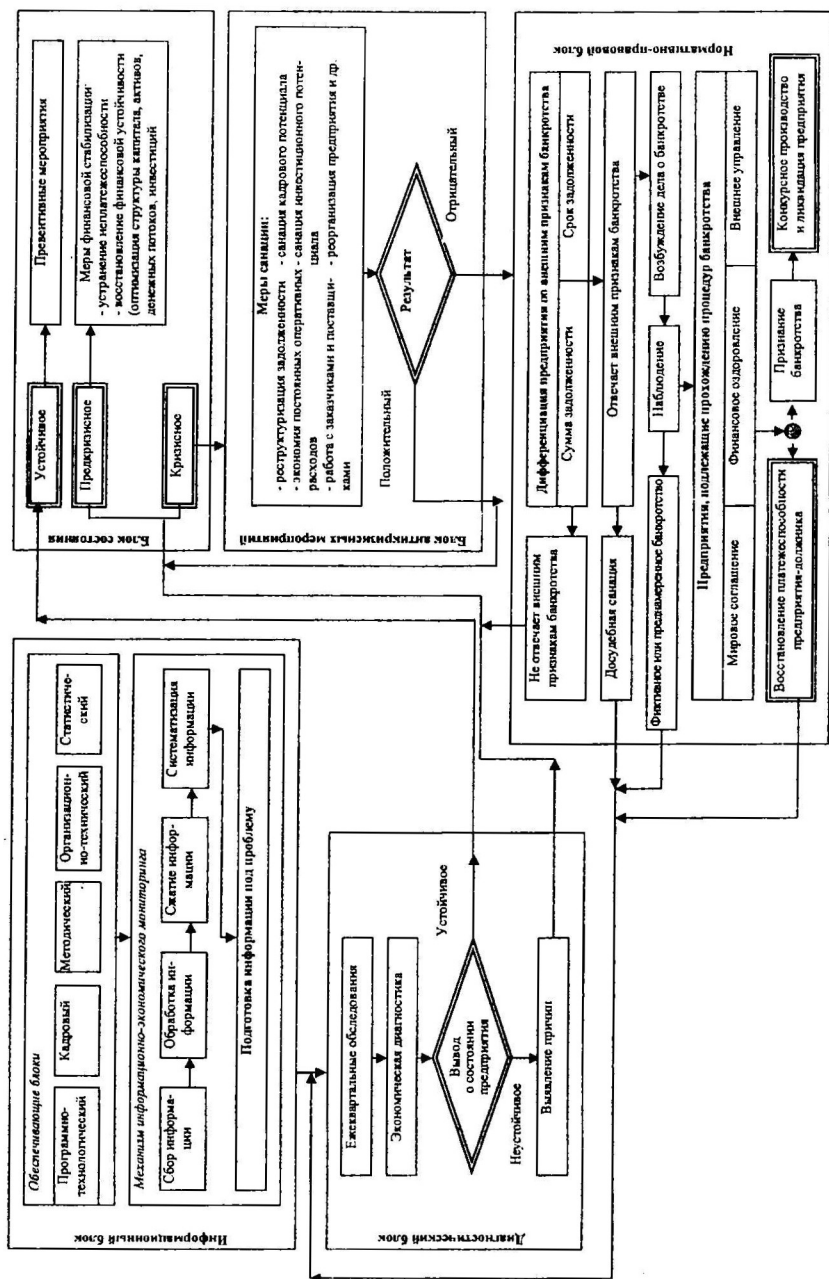


Рис. 4. Механизм антикризисного управления предприятием

вующих, как правило, базирующихся лишь на разрозненных описаниях отдельных функций и инструментов управления, заключается в следующем. Предложенный механизм антикризисного управления имеет комплексный, системный характер и представлен взаимодействием механизмов различной природы, что позволяет существенно расширить потенциальные возможности по его практическому использованию; он способствует обеспечению разработки и осуществления стратегий антикризисного развития в рамках устойчивого функционирования промышленного предприятия с более полным учетом изменений, происходящих не только в системе предприятия, но и во внешнем экономическом пространстве. Поскольку моделирование механизма антикризисного управления реализуется в направлении обеспечения взаимодействия механизмов отдельных составляющих, то реализация этого процесса позволяет обеспечить получение эффекта синергии.

В диссертации рассмотрены концепции и принципы формирования системы целей и организационно-экономических направлений реализации развития отдельных элементов механизма антикризисного управления с целью обеспечения системности в обосновании комплекса мероприятий антикризисного менеджмента.

6. Разработана многоуровневая система формирования механизма информационно-аналитического обеспечения антикризисного управления промышленными предприятиями.

Развитие механизма информационного обеспечения является базовым, связующим звеном обеспечения устойчивости системы функционирования всего механизма антикризисного управления, поскольку информация является той средой функционирования бизнеса, без которой невозможно говорить о возможности развития вообще, и тем более о возможности существования и развития бизнеса, функционирующего в условиях предкризисного или кризисного состояния. Более того, проведение экономического мониторинга в рамках экономической диагностики невозможно в отсутствие "сжатия" информации до уровня подготовки ее "под проблему". В свою очередь, качественное информационное обеспечение находится в тесной зависимости от качества организации программно-технического обеспечения и развития информационных технологий. В работе обосновывается, что в современных условиях хозяйствования применительно к антикризисному управлению следует рассматривать не столько информационные технологии (как системы преобразования информации), сколько информационно-аналитические технологии, так как в системе функционирования кризисного предприятия существенно возрастают значение и роль информационно-аналитической деятельности специа-

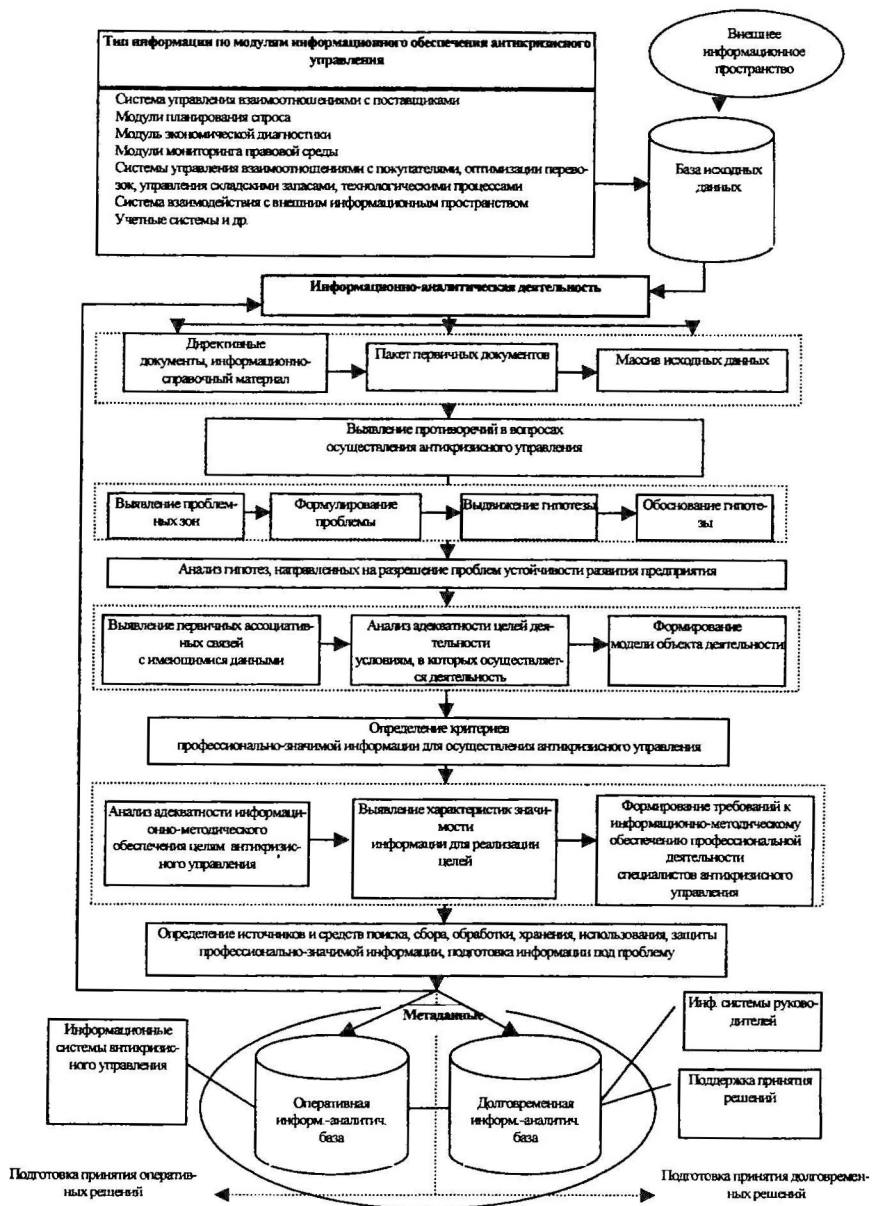


Рис. 5. Схема реализации механизма информационно-аналитического обеспечения антикризисного управления

листов-аналитиков (финансового аналитика, экономиста-аналитика, маркетолога-аналитика, аналитика-эксперта в предметной области и т.д.). Возрастает и значение применения ими информационной продукции в практической деятельности при принятии эффективных по многим критериям антикризисных решений. Автором обосновывается, что по отношению к информационной работе в системе антикризисного управления аналитическая деятельность занимает более активное место. Она оказывает предопределяющее влияние на направление и характер информационной работы, и та организуется под углом зрения интересов аналитической работы. Однако данная зависимость не является односторонней: аналитическая работа осуществляется на информационной базе, и поэтому качество информации во многом определяет результат анализа. Основными особенностями формирования эффективного механизма информационного обеспечения являются: ориентация учета на предметную область антикризисного управления, предусматривающая сбор данных о предмете в согласованной, единой (несмотря на различные источники) и удобной для использования в управленческом анализе форме; интегрированность, предполагающая согласованное хранение данных в едином хранилище; неизменность после внесения данных в информационное хранилище и доступность только в режиме чтения; поддержание хронологии и соответствующей структуризации за длительный период (обычно за несколько лет). Предложенный автором механизм информационно-аналитического обеспечения антикризисного управления представлен на рис. 5.

Удобство и эффективность работы аналитиков с информационным хранилищем определяются тем, насколько удачно решены взаимосвязанные задачи по степени обработки, согласования, упорядочения данных, включая структуризацию, связанную с построением классификаторов в виде иерархически упорядоченных метаданных. Аналитический механизм предоставления информации должен сопровождаться возможностью ее детализации в разрезе каждого из индикаторов с использованием процедур свертки-развертки, т.е. возможностью детализации по предварительно сформированному иерархическому классификатору понятий для каждого из зафиксированных аспектов представления информации в информационном хранилище. Для представления информации в таком виде необходимо обеспечить ее предварительную структуризацию с использованием так называемых метаданных. Краеугольным камнем концепции метаданных является модель данных, которая определяет пути возможного использования информации из информационного хранилища.

Регламент изменения данных обуславливает схему пополнения системы из внутренних и внешних оперативных источников. Подобная схе-

ма позволяет менеджеру и аналитику опереться на четкую конструкцию, ориентированную на их потребности. Но для этого целесообразно выстраивать все дерево информационной поддержки антикризисного управления на предприятии, включая оперативные, тактические и стратегические информационные системы, на базе внутрифирменной модели данных. Такая модель данных должна предусматривать интегрированный взгляд на информацию. Отдельные подсистемы должны обеспечивать удобство использования информации для последующего хранения и представления в информационном хранилище. При этом должна учитываться предметная ориентация информационного хранилища, в том числе на такие существенные для целей антикризисного управления субъекты представления, выделенные автором, как модули: управления взаимоотношениями с поставщиками; планирование спроса; экономической диагностики; мониторинга правовой среды; управления взаимоотношениями с покупателями, оптимизации перевозок, управления складскими запасами, технологическими процессами; взаимодействия с внешним информационным пространством; учетных систем. В работе определены концептуальные основы формирования эффективной системы информационного обеспечения в разрезе каждого выделенного модуля.

7. Предложен механизм развития нормативно-правового регулирования антикризисного управления, учитывающий специфику государственного регулирования процедур банкротства, необходимость дифференциации предприятий по признаку соответствия внешним признакам банкротства с обоснованием критериев дифференциации, изменение системы арбитражного управления направленное на повышение качества и эффективности управления неустойчивым предприятием через развитие механизма взаимодействия органов управления предприятием и арбитражным управляющим.

Важнейшим вопросом при формировании механизмов антикризисного управления является комплексная проработка проблем нормативно-правового регулирования. В работе правовые аспекты антикризисного управления представлены в виде механизма (рис. 6).

В качестве основного инструмента регулирования правовой деятельности в системе антикризисного управления выступает государство. Практически во всех публикациях, независимо от оценки его роли в процедурах банкротства, отмечается, что в современной экономической системе полномочному участию государства в процедурах банкротства серьезной альтернативы нет. Спорным остается вопрос о сроке, в течение которого такое участие будет оставаться, но еще более дискуссионным является вопрос относительно ограничений, которые целесообразно



Рис. 6. Нормативно-правовой механизм антикризисного управления промышленным предприятием

вести с целью компенсации негативности участия государства в процедурах банкротства. В существующей редакции Закона о банкротстве имеет место серьезное ограничение на участие государственных органов в правоотношениях, регулируемых законодательством о банкротстве. Оно касается исполнения регулирующим органом, осуществляющим контроль за деятельностью саморегулируемых организаций арбитражных управляющих, функции уполномоченного органа, представляющего законные интересы государства как кредитора по денежным обязательствам. В настоящее время активно дискутируются вопросы введения дополнительных ограничений. Наиболее часто встречаются среди них: разграничение полномочий по представлению требований публично-правовой природы (обязательные платежи) и гражданско-правовой природы (денежные обязательства Российской Федерации); разграничение полномочий по представлению требований по обязательным платежам в федеральный, региональный и местный бюджеты. По мнению автора, применительно к первому ограничению, целесообразно использовать механизм синхронизации действий уполномоченных органов по денежным обязательствам и по обязательным платежам в части принятия решения об отложении подачи заявления о признании должника банкротом и о создании механизма совместного принятия решения о подаче такого заявления. В качестве альтернативного варианта предполагается

рассогласование действия, технически реализовать его проще, но здесь возможны издержки в виде неоправданного инициирования процедуры банкротства.

Бесспорно - методология выбора саморегулируемых организаций арбитражных управляющих обоими уполномоченными органами должна быть концептуально идентична, и соответственно осуществление процедуры выбора целесообразно поручить одному из уполномоченных органов либо межведомственной комиссии, которую необходимо создать. Относительно второго ограничения в работе делается вывод, что полноценная реализация региональными и местными властями функций уполномоченного органа в части обязательных платежей на практике невозможна, поскольку, по крайней мере, инициирование процедуры банкротства, и подтверждение требований на первом судебном заседании будут исполнять налоговые органы, они же будут указывать в заявлении саморегулируемую организацию, из числа членов которой должен быть назначен арбитражный управляющий, региональный и муниципальный уполномоченные органы также не смогут повлиять на этот процесс.

В работе обосновывается, что процедуры банкротства должны применяться на основании, преимущественно, на дифференциации предпочтений по сумме и сроку задолженности. В работе раскрывается авторская позиция относительно корректировки рассматриваемых критериев с учетом изменения рыночных условий хозяйствования и ускорения темпов развития экономики. Действующим законодательством предусмотрено, что при возбуждении процедуры банкротства органы управления предприятием (собрание акционеров, совет директоров, генеральный директор) приостанавливают свои действия и отстраняются от управления предприятием. Все функции указанных органов переходят к арбитражному управляющему. По мнению автора, это не является экономически целесообразным, а в ряде случаев даже может привести к ухудшению ситуации и приведению предприятия к фиктивному или преднамеренному банкротству. В работе был сделан вывод, что целесообразно было бы сохранить роль органов управления крупных предприятий, сформировав механизм ограничения принимаемых ими решений через право утверждения их решений арбитражным управляющим, а по отдельным вопросам - собранием кредиторов. В этом случае роль арбитражного управляющего должна заключаться в экспертизе вырабатываемых решений на предмет соблюдения интересов кредиторов, а управляющий фактически должен исполнять роль судебного пристава.

В работе обосновывается, что на всех этапах реализации предложенного в работе механизма нормативно - правового регулирования ан-

тикризисного управления необходимо осуществлять процедуры экономической диагностики предприятия-должника с целью обеспечения достоверности принимаемых управленческих решений.

8. Обоснована авторская позиция в формировании стратегии антикризисного развития предприятия, базирующаяся на выделении в качестве основной стратегической цели максимизации стоимости предприятия; определены критерии, факторы и возможности преодоления устойчивой тенденции к снижению стоимости предприятия; обозначена принципиальная схема разработки антикризисной стратегии предприятия.

Автором доказывается, что основной целью при формировании антикризисной стратегии развития предприятия должна стать максимизация его стоимости. Ключевой целью антикризисного управления в фазе трансформации и кризиса должно стать преодоление устойчивой тенденции к понижению стоимости предприятия. Не менее важными задачами, от выполнения которых зависит конечная устойчивость предприятия, являются: восстановление платежеспособности и ликвидности, снижение расходов, улучшение финансово-экономических и производственных показателей. В рамках осуществления антикризисного управления стоимость предприятия должна рассматриваться в качестве количественной интерпретации цели и вектора его стратегического развития, а также как базовый критерий эффективности совокупности принимаемых управленческих решений.

Обоснование критерия повышения стоимости предприятия в качестве агрегированного индикатора эффективности реализации антикризисной стратегии обуславливает необходимость трансформации общих стратегических целей в системные целевые показатели результативности в плоскости взаимодействия функционального, производственного, операционного уровней предприятия. Сформированные показатели целесообразно напрямую привязать к созданию стоимости и обеспечить их взаимодействие с основными решаемыми задачами всех иерархических уровней управления. На практике необходимо выделять как финансовые, так и операционные факторы создания стоимости, так как финансовые показатели в большей степени отражают исключительно результаты деятельности, однако не раскрывают механизмов их достижения и совершенствования, а также не учитывают уровень использования интеллектуального потенциала предприятия и использования нематериальных активов, в большей степени определяющих в современной экономике уровень устойчивости предприятия.

В работе обосновывается, что выбор ключевых факторов стоимости должен осуществляться на основе следующих параметров: жизненного цикла

предприятия; уровня чувствительности результирующего агрегированного индикатора стоимости к различным факторам стоимости; уровня развития потенциала повышения стоимости за счет роста эффективности различных направлений деятельности, выраженной количественно в конкретных финансовых и операционных факторах стоимости; учета волатильности ключевых факторов стоимости. При этом оценка волатильности ключевых факторов стоимости выступает одним из узловых моментов разработки антикризисной стратегии на основе управления стоимостью предприятия, так как дает возможность выявить те факторы, определяющие рискованность бизнеса и его чувствительность к изменениям внешней среды. По мнению автора, принципиальная схема разработки антикризисной стратегии предприятия, должна включать в себя следующие этапы: выявление ключевых факторов стоимости с учетом их приоритетности; определение интервалов возможного изменения факторов стоимости без существенных негативных последствий для предприятия, а также проведение систематического мониторинга ключевых факторов стоимости, формирование системы обратных связей для оперативного выявления факторов, содействующих понижению стоимости; формирование комплекса мероприятий, способствующих приведению системы к динамическому равновесию при выходе узловых параметров за установленные интервалы. В работе сделан вывод, что антикризисная стратегия основывается не столько на анализе среды, выявлении ключевых компетенций и конкурентных преимуществ предприятия, описании его бизнес-модели, сколько на организации комплексной аналитической модели функционирования производства в контексте динамических изменений внешней и внутренней среды. Основное предназначение модели - выявление и развитие потенциала антикризисного функционирования, преодоление барьеров роста на основе управления стоимостью предприятия.

9. Предложен экономико-организационный механизм структурных преобразований предприятия в условиях антикризисного управления.

В качестве методического средства, способствующего повышению эффективности преобразования структуры предприятия в рамках стратегического реструктурирования, предлагается комплексная управленческая технология, представляющая собой процедуру разработки концепции, выбора стратегии, адаптации структурных параметров, планирования и реализации структурных преобразований в условиях антикризисного управления.

I этап. Анализ среды организации, для которого целесообразно использовать методику экономической диагностики (ее механизм представлен ранее).

II этап. Установление целей предприятия в соответствии с производством и результатами деятельности.

III этап. Определение вариантов и выбор организационной стратегии осуществляется на основе проведенного анализа и оценки влияния внешних и внутренних факторов, выявленных ключевых проблем и возможностей предприятия. Одним из критериев выбора стратегии преобразований является стоимостный разрыв между стоимостью, которой обладает компания в настоящее время (текущей стоимостью), и потенциальной стоимостью предприятия после реструктурирования.

При оценке реструктурирование можно рассматривать как вариант капиталовложений с первоначальными затратами и ожидаемой в будущем прибылью, где добавленная стоимость может формироваться за счет операционного, управленческого и финансового эффекта. Операционный эффект - экономия на операционных расходах. Управленческий эффект - экономия за счет создания новой системы управления. Финансовый эффект - экономия за счет изменения источников финансирования, стоимости финансирования, приобретения налоговых преимуществ и прочих выгод за счет усиления интереса к компании со стороны потенциальных инвесторов и обеспечения дополнительных источников финансирования, роста курса акций.



Рис. 7. Матрица анализа воздействия

IV этап. Координация структурных параметров. В работе предлагается определять варианты организационной стратегии и установления стратегических областей посредством матрицы анализа воздействия (рис. 7). Для формализации процесса разработки вариантов и принятия решений по организационной координации автором диссертации разработана матрица "Хозяйст-

венные области и местонахождение", с помощью которой можно выбрать вариант организационной структуры в зависимости от состояния внешней среды и количества стратегических областей (рис. 8).

Изменение среды	Количество стратегических областей и видов бизнеса	
	одна	несколько
Сконцентрированы в одном месте (стране)	Вариант А. Координационная потребность в сфере функций	Вариант В. Координационная потребность в сфере хозяйственных областей
Распределены по нескольким местам (странам)	Вариант С. Координационная потребность по месторасположению мощностей	Вариант D. Координационная потребность по месторасположению мощностей Вариант Е. Координационная потребность в сфере хозяйственных областей

Рис. 8. Матрица "Хозяйственные области и местонахождение"

Вариант А - предприятия действуют в одной хозяйственной области (месте). Необходимость в координации возникает главным образом в отношении функций. В этом случае предлагается функциональная организация, юридически выступающая в виде отдельной компании.

Вариант В - предприятия с несколькими хозяйственными областями, расположенными в одном месте. В этом случае основная потребность в координации возникает в сферах деятельности.

Вариант С - деятельность и инфраструктура предприятия распространяются на одну хозяйственную сферу в нескольких местах.

Варианты D и Е - сложные случаи предприятия, которое обладает несколькими видами бизнеса и хозяйственными областями в нескольких местах. Часто обе координационные потребности считаются одинаково важными. На стадии преобразования структуры управления необходимо: проанализировать взаимосвязь и взаимозависимость основных факторов - размера организации, используемой технологии, состояния внешней среды, положения предприятия на кривой жизненного цикла; установить, влияние каких факторов является определяющим и выбрать организационную структуру, в наибольшей степени соответствующую ситуации.

Предлагаемая матрица является эффективным инструментом в формировании целостного представления о возможных организационных решениях в зависимости от состояния ряда ситуационных факторов: размера организации, изменения состояния внешней среды, инвестиционной активности, определения основной функциональной проблемы в зависимости от положения предприятия на кривой жизненного цикла предприятия. Матрица позволяет проанализировать взаимосвязь и взаимозависимость основных факторов, ус-

тановить, влияние каких факторов можно признать определяющим, и выбрать организационную структуру, в наибольшей степени соответствующую ситуации. Формирование и реализация концепции реструктурирования предприятий является сложной и многоаспектной проблемой. Для обеспечения комплексности в решении вопросов преобразования предприятий проект реструктурирования предприятия предлагается разрабатывать в виде пакета программ.

10. Разработана функциональная модель системы антикризисного управления финансами предприятия, представляющая собой систему антикризисных мер, направленных на поддержание финансового равновесия предприятия в стратегическом периоде.

Финансовая стратегия предприятия направлена на обеспечение высоких темпов устойчивого роста операционной деятельности при синхронной нейтрализации угроз стратегического кризиса. Функциональная модель системы антикризисного управления финансами предприятия в стратегическом плане представляет собой систему антикризисных мероприятий, направленных на поддержание достигнутого финансового равновесия организации в стратегическом периоде, а также на воссоздание потенциала финансового благополучия. Данный подход основывается на использовании модели устойчивого экономического роста предприятия, обеспечиваемого основополагающими параметрами его финансовой стратегии. Основной целью данного этапа антикризисной деятельности является достижение финансовой стабилизации. Цель считается выполненной, если в результате ускорения темпов устойчивого экономического роста организации произошло восстановление ее потенциала финансового благополучия и обеспечивается увеличение ее рыночной стоимости в долгосрочной перспективе. Составляющие функциональной модели системы антикризисного управления финансами предприятия могут носить как защитно-адаптационный, так и наступательный характер, а их использование может позволить предприятию в кризисных условиях не только решать проблему выживания, но и реализовать перспективу устойчивого развития.

Для финансово неустойчивых предприятий, находящихся в предкризисном или кризисном состоянии, установление задачи оптимизации выбора направлений текущей деятельности будет заключаться в выборе наиболее эффективной политики управления активами и пассивами. Для финансово устойчивых предприятий задачей оптимизации является поддержание и развитие достигнутого уровня финансовой устойчивости за счет реализации комплекса организационно-технических мероприятий по функциям управления деятельностью, которые направлены на обеспечение возможностей по-

вышения уровня большинства основных показателей финансового состояния.

В работе обосновывается, что в целом технология совершенствования процедур финансово-экономического оздоровления предприятий-должников должна базироваться на анализе всех возможных путей выхода из кризиса.

1. Проведение систематической работы по переоценке основных фондов предприятия, что позволит увеличить размер собственного капитала и повысить обеспечение минимальной гарантии удовлетворения требований кредиторов. Необходимо выявить объекты оценки и выбрать оптимальный метод оценки недвижимости: метод прямого сравнения основных стоимостей; инвестиционный метод; метод прибыли (стоимость объекта прямо зависит от объема приносимой им прибыли); метод, когда для определения стоимости собственности используется остаточная стоимость; метод подряда или амортизационная цена замены.

2. Осуществление мониторинга маркетинговыми службами предприятия о положении предприятия на рынке на основе сведений: о показателях экономического развития регионов и отраслей; о направлениях государственной политики по производству и сбыту производимой предприятием продукции и потребляемых видах сырья; о существующем уровне отечественного производства, объемах импорта и экспорта аналогичной продукции и потребляемого сырья, а также о производстве и импорте продукции-заменителя; о потребителях и сегментах рынка; об эластичности сложившихся цен, потенциальной емкости и насыщенности рынка; о географическом распределении товара и его экспортных рынках; о конкурентах, их преимуществах и недостатках; об уровне конкуренции в секторе выпускаемой предприятием продукции. На основании получаемой информации целесообразно выявить фазы и продолжительность жизненного цикла каждого вида продукции, разработать прогноз развития рынка, оценить потенциальные риски предприятия.

3. Осуществление аналитической работы по подготовке информации для проведения сравнительного анализа эффективности возможных вариантов финансово-экономического оздоровления: оценка существующей стратегии сбыта; оценка эффективности различных каналов сбыта, в том числе экспорта; анализ ассортимента выпускаемой продукции; оценка финансового состояния предприятия; оценка эффективности финансового управления; оценка структуры и динамики затрат, выручки, прибыли и рентабельности; оценка эффективности ценовой политики предприятия; оценка эффективности существующей организационной структуры предприятия и взаимодействия между структурными подразделениями; оценка сильных и слабых сторон предприятия по сравнению с конкурентами в области маркетинга, производ-

ства, научно-исследовательских разработок, финансовых возможностей, кадрового потенциала и управления.

4. Выявление и систематизация ключевых внутренних и внешних проблем предприятия.

5. Формирование стратегии развития предприятия на основе проведенного стратегического анализа. Инициализация работы центров ответственности.

6. Формирование снабженческо-сбытовой политики, содержащей маркетинговую стратегию и тактику, переход на прямые поставки продукции, формирование сбытовой сети, мониторинг оперативной информации.

7. Формирование производственно-технологической и инновационной политики, включающей в себя: минимизацию затрат; рост качества производимой продукции; увеличение конкурентоспособности путем усовершенствования продукции и действующей технологии производства; создание принципиально новых продуктов и производств.

8. Обоснование ценовой политики посредством оптимизации соотношения объема продаж, уровня затрат и максимально возможного уровня прибыли.

9. Формирование финансовой политики, содержащей оценку и планирование денежных потоков, обоснование выбора стратегии привлечения внешних ресурсов, управление дебиторской и кредиторской задолженностью, оптимизация учетной и налоговой политики, контроль и управление затратами.

10. Обоснование инвестиционной политики, включающей в себя: определение необходимого объема инвестиций предприятия, выявление способов рационального использования накоплений и сочетания различных источников финансирования, привлечение заемных средств.

11. Формирование кадровой политики, заключающейся в развитии идеологии и основных принципов кадровой работы, планировании, отборе и ротации кадров, повышении квалификации и подготовки работников предприятия, внедрении системы стимулирования и повышении мотивации деятельности работников.

Комплекс мероприятий по финансово-экономическому оздоровлению промышленных предприятий может проводиться в любой период их деятельности как в целях повышения их эффективности, так и в качестве профилактических мер по предупреждению возбуждения дела о банкротстве.

ПУБЛИКАЦИИ АВТОРА ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Издания, определенные ВАК

1. **Ельчанинов Д.В.** Антикризисное управление рисками на промышленных предприятиях [Текст] // Вестн. Самар. гос. экон. акад. - Самара, 2003. - № 2 (11). - 0,44 печ. л.
2. **Ельчанинов Д.В.** Диагностика кризисного состояния предприятия [Текст] // Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. - Самара, 2007. - № 12 (38). - 1,2 печ. л.
3. **Ельчанинов Д.В.** Оперативное управление активами как инструмент антикризисного управления предприятием [Текст] // Экон. науки. - 2008. - №1 (38). - 0,8 печ. л.
4. **Ельчанинов Д.В.** Разработка стратегии по выводу неплатежеспособного предприятия из состояния кризиса [Текст] // Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. - Самара, 2008. - № 3 (41). - 1,0 печ. л.
5. **Ельчанинов Д.В.** Стратегические возможности реструктуризации кризисного предприятия [Текст] // Экон. науки. - 2008. - № 4. (41) - 0,7 печ. л.
6. **Ельчанинов Д.В.** Инвестиционная политика в антикризисном управлении [Текст] // Экон. науки. - 2008.- № 5 (42). - 1,0 печ. л.
7. **Ельчанинов Д.В.** Институциональные аспекты банкротства предприятий в развитых странах Запада [Текст] // Вестн. Саратов. гос. соц.-экон. ун-та. - Саратов, 2008. - № 3. - 0,65 печ. л.
8. **Ельчанинов Д.В.** Организационно-производственный менеджмент на неплатежеспособном предприятии [Текст] // Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. - Самара, 2008. - № 5 (45). - 1,3 печ. л.

Монографии

9. **Ельчанинов Д.В.** Современные проблемы управления предприятиями на этапе кризисного состояния [Текст]: монография. - Самара: Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2007. - 104 с. - 6,5 печ.л.
10. **Ельчанинов Д.В.** Совершенствование управления процессом санации как фактор оздоровления экономических систем [Текст]: монография. - СПб.: Инфо-да, 2008. - 106 с. - 6,55 печ. л.
11. **Ельчанинов Д.В.** Современные экономические инструменты антикризисного управления предприятиями [Текст]: монография. - Самара: Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2008. - 108 с. - 6,6 печ. л.
12. **Ельчанинов Д.В.** Экономико-правовые аспекты банкротства промышленных предприятий [Текст]: монография. - Самара: Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2008. - 77 с. - 4,9 печ. л.

Сборники научных трудов, научные журналы, материалы конференций

13. **Ельчанинов Д.В.** Проблемы корпоративных отношений [Текст] // ЭКЗИТ. - 2002. - № 6 (42). - 0,36 печ. л.

14. **Ельчанинов Д.В.** Диагностика состояния предприятий в условиях антикризисного управления [Текст] // ЭКЗИТ. - 2003. - № 14 (74). - 0,73 печ. л.

15. **Ельчанинов Д.В.** Финансовое управление на предприятиях и особенности его использования при угрозе банкротства [Текст] // Материалы 3 Междунар. науч.-практ. конф., 2003 г. / Самар. гос. экон. акад. - Самара, 2003. - 0,18 печ. л.

16. **Ельчанинов Д.В.** Методы прогнозирования банкротства промышленных предприятий [Текст] // Материалы 3 Междунар. науч.-практ. конф., 2003 г. / Самар. гос. экон. акад. - Самара, 2003. - 0,18 печ. л.

17. **Ельчанинов Д.В.** Причины банкротства промышленных предприятий [Текст] // Материалы 3 Междунар. науч.-практ. конф., 2003 г. / Самар. гос. экон. акад. - Самара, 2003. - 0,18 печ. л.

18. **Ельчанинов Д.В.** Проблемы антикризисного управления предприятиями [Текст] // ЭКЗИТ. - 2002. - № 8 (44). - 0,36 печ. л.

19. **Ельчанинов Д.В.** Совершенствование управленческих механизмов экономического оздоровления промышленных предприятий [Текст] // Стратегии регионального развития: методология и практика: материалы Всерос. науч.-практ. конф. студентов и молодых ученых, 22-23 ноября 2007 г. - Ч. 1. - Самара: Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2007. - 0,85 печ. л.

20. **Ельчанинов Д.В.** Современные проблемы управления несостоятельными предприятиями [Текст] // Проблемы управления экономическими системами: Сб. науч. тр. Казан. гос. технол. ун-та. - Казань, 2008. - 0,7 печ. л.

21. **Ельчанинов Д.В.** Роль человеческого фактора в антикризисном управлении [Текст] // Экономика, управление и право: современные методы и механизмы: материалы Междунар. симпозиума, г. Киров, 17 марта 2008 г. - Киров, 2008. - 0,3 печ. л.

22. **Ельчанинов Д.В.** Совершенствование антикризисного управления предприятиями (на примере промышленных предприятий Самарской области) [Текст] // Вестн. Всерос. гос. налоговой акад. Министерства финансов Российской Федерации. - М., 2008. - № 1. - 1,0 печ. л.

10₂

Кому: Казанский
государственный финансово-
экономический институт
Куда: ул. Бутлерова, 4, Казань,
420012